

DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La Société adhère au Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 disponible sur le site www.corporategovernancecommittee.be. Elle publie depuis le 1er janvier 2006 sa Charte de gouvernance d'entreprise sur son site internet (www.dieteren.com). L'application des principes du Code tient toutefois compte de la structure particulière du capital social de la Société, dont la composante familiale majoritaire assure la stabilité depuis 1805. Les dérogations au Code sont détaillées à la page 93.

1. Composition et mode de fonctionnement des organes d'administration, de gestion et de contrôle

1.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1.1. Composition

Le Conseil d'administration est composé de :

- cinq Administrateurs non exécutifs, nommés sur proposition des actionnaires familiaux ;
- quatre Administrateurs non exécutifs, dont trois indépendants, choisis en raison de leur expérience ;
- l'Administrateur délégué (CEO).

Le Président et le Vice-Président du Conseil sont choisis parmi les Administrateurs nommés sur proposition des actionnaires familiaux. Le Conseil comporte deux Administratrices, dont l'une au moins est présente dans chaque Comité spécialisé du Conseil. La nomination de deux Administratrices supplémentaires sera soumise à la prochaine Assemblée générale ordinaire de la société.

1.1.2. Rôles et activités

Sans préjudice de ses attributions légales et statutaires et de celles de l'Assemblée générale, le Conseil d'administration :

- détermine la stratégie et les valeurs de la Société ;
- approuve ses plans et ses budgets ;
- décide des opérations financières importantes, des acquisitions et des désinvestissements ;
- assure la mise en place des structures, procédures et contrôles appropriés pour atteindre les objectifs de la Société et en gérer correctement les risques ;
- nomme et révoque le CEO ainsi que, sur proposition de ce dernier, les membres du Comité exécutif, et fixe leur rémunération ;
- surveille et examine la performance de la gestion journalière ;
- supervise la communication avec les actionnaires de la Société et les autres parties intéressées ;
- arrête les comptes statutaires et consolidés de la Société et fixe le montant du dividende qui sera proposé à l'Assemblée générale. Dans ce cadre, le Conseil d'administration entend maintenir sa politique permanente du plus large autofinancement possible, qui a soutenu le développement du groupe, et qui vise au renforcement des fonds propres et au maintien de ratios financiers de qualité. Sauf imprévu majeur, le Conseil veillera à assurer un dividende stable ou, dans la mesure où les résultats le permettent, en croissance régulière.

Composition du Conseil d'administration (au 31 décembre 2017)		Entrée au Conseil	Echéance du mandat
Nicolas D'Ieteren (42)^{1,2}	Président du Conseil BSc Finance & Management (Université de Londres); Asia Int'l Executive Program et Human Resources Management in Asia Program (INSEAD). Conduite de projets chez Bentley Germany et Porsche Austria. De 2003 à 2005, directeur financier d'une division de Total UK. Depuis 2005, Administrateur délégué d'un fonds de Private Equity investissant dans de jeunes entreprises.	2005	Juin 2019
Olivier Périer (46)¹	Vice-Président du Conseil et Président du Comité stratégique Diplômé en architecture et urbanisme (ULB). Executive Program for the Automotive Industry (SOLVAY). International Executive, Business Strategy Asia Pacific and International Director Programs; Certificate in Global Management (INSEAD). Associé-fondateur du bureau d'architecture Urban Platform. Administrateur délégué de la société privée d'investissement SPDG depuis 2010. Président, membre du conseil consultatif ou de surveillance de diverses sociétés de capital à risque.	2005	Juin 2019
Axel Miller (52)	Administrateur délégué Diplômé en droit (ULB). Partner de Stibbe Simont, puis Clifford Chance (1996–2001). Après diverses fonctions exécutives au sein du Groupe Dexia, devient Président du Comité de direction de Dexia Banque Belgique (2002–2006) et Administrateur délégué de Dexia SA (2006–2008). Managing Partner de Petercam de 2009 à mars 2012. Président du Conseil d'administration de Belron et Moleskine. Administrateur de sociétés: Carmeuse (Président), Spadel, Duvel Moortgat.	2010	Mai 2018
GEMA sprl¹	Administrateur non exécutif – Représentant permanent : Michel Allé (67) Ingénieur civil et économiste (ULB). Entré chez Cobepa en 1987, Membre du Comité de Direction (1995–2000). CFO de Brussels Airport (2001–2005). CFO de SNCB Holding (2005–2013); CFO de la SNCB (2013-2015). Administrateur de Elia et Président du Conseil d'administration de DIM3. Professeur à l'ULB.	2014	Mai 2018
s.a. de Participation et de Gestion (SPDG)¹	Administrateur non-exécutif – Représentant permanent : Denis Pettiaux (49) Ingénieur civil physicien et Executive Master in Management (ULB). Membre du comité exécutif de SPDG, en charge des questions financières. Administrateur non-exécutif au sein de divers conseils d'administration, conseils consultatifs et comités d'investissement. A rejoint Coopers & Lybrand en 1997. Administrateur de PricewaterhouseCoopers Advisory en Belgique jusqu'en 2008, et directeur chez PricewaterhouseCoopers Corporate Finance à Paris jusqu'en 2011.	2001	Mai 2018
Nayarit Participations s.c.a.¹	Administrateur non-exécutif – Représentant permanent : Frédéric de Vuyst (44) Candidat en droit (Université de Namur), BA Business & BSc Finance (London Metropolitan, School of Business). Managing Director Corporate & Investment Banking chez BNP Paribas Belgium jusqu'en 2008. Integration Committee Investment Banking et Management Board Corporate & Public Bank chez BNP Paribas Fortis jusqu'en 2012. Depuis, Administrateur délégué d'une société d'investissement privée.	2001	Mai 2018
Pierre-Olivier Beckers sprl	Administrateur indépendant – Représentant permanent : Pierre-Olivier Beckers (57) Master en sciences de gestion (LSM), Louvain-La-Neuve; MBA Harvard Business School. Carrière chez Delhaize Groupe (1983–2013); Président du Comité exécutif et administrateur-délégué de Delhaize Groupe (1999–2013). Président du Comité Olympique et Interfédéral Belge depuis 2004; Membre du Comité International Olympique (CIO) et Président de son Comité d'audit. Président du Comité de Coordination des Jeux Olympiques de Paris 2024. Administrateur de sociétés. Conseiller et investisseur auprès de jeunes sociétés.	2014	Mai 2018
Christine Blondel (59)	Administrateur indépendant Ecole Polytechnique (France), MBA (INSEAD). Conseil en management (1981 à 1984), Procter & Gamble (1984 à 1993), première Directrice du Centre International Wendel pour l'Entreprise Familiale à l'INSEAD (jusqu'en 2007), où elle est encore Professeur Adjoint. Fondatrice de Family-Governance, conseil auprès d'entreprises familiales; administrateur de la Fondation INSEAD.	2009	Juin 2021
Pascal Minne (67)	Administrateur non-exécutif Diplôme en droit (ULB) et de Graduate in Economics (Oxford). Ancien associé et Président de PwC Belgium (jusqu'en 2001). Ancien Administrateur du groupe Petercam (jusqu'en 2015); Chairman Wealth Structuring Committee Banque Degroof Petercam. Administrateur de sociétés. Professeur émérite à l'ULB.	2001	Mai 2018
Michèle Sioen (52)	Administrateur indépendant Diplômée en économie. CEO de Sioen Industries, une société spécialisée dans des textiles techniques. Présidente honoraire de la FEB. Administrateur de sociétés, entre autres de Sofina, Fedustria et Guberna.	2011	Juin 2019

(1) Administrateur nommé sur proposition des actionnaires familiaux.

(2) Roland D'Ieteren, qui a atteint l'âge limite de 75 ans en janvier 2017, a remis son mandat d'Administrateur et de Président du Conseil à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire du 1er juin 2017. Nicolas D'Ieteren lui a succédé comme Président du Conseil avec effet à compter de la même date.

Le Conseil d'administration se réunit au moins six fois par an. Des réunions supplémentaires sont organisées tant que de besoin. Les décisions du Conseil d'administration se prennent à la majorité des voix, celle du Président étant prépondérante en cas de partage. En 2017, le Conseil s'est réuni 9 fois. Tous les Administrateurs ont participé à toutes les réunions, sauf : Mme Michèle Sioen, excusée lors de cinq réunions, M. Pascal Minne, excusé lors de deux réunions et Madame Christine Blondel et Monsieur Pierre-Olivier Beckers excusés chacun lors d'une réunion.

1.1.3. Mandats des Administrateurs

Mr Roland D'Ieteren, ayant atteint l'âge limite de 75 ans, a remis son mandat d'Administrateur et de Président du Conseil d'administration à disposition à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire du 1er juin 2017. Nicolas D'Ieteren lui a succédé comme Président du Conseil à cette même date. Le mandat de Mme Christine Blondel a été renouvelé lors de l'Assemblée générale ordinaire du 1er juin 2017 pour une période de 4 ans.

1.1.4. Comités du Conseil

Composition (au 31/12/2017)	Comité d'audit ¹	Comité de nomination	Comité de rémunération ¹
Président	Pascal Minne	Présidence à pourvoir	Présidence à pourvoir
Membres	Christine Blondel ²	Christine Blondel ²	Pierre-Olivier Beckers ³
	Frédéric de Vuyst ⁴	Nicolas D'Ieteren	Christine Blondel ²
	Denis Pettiaux ⁵	Pascal Minne	
		Olivier Périer	

(1) Compte tenu de leurs formations respectives et de leur expérience managériale dans des entreprises à caractère industriel ou financier, les membres du Comité d'audit, d'une part, et du Comité de rémunération, d'autre part, disposent des compétences requises par la loi en matière de comptabilité et d'audit pour les premiers, et de politique de rémunération, pour les seconds.

(2) Administrateur indépendant.

(3) Représentant permanent de Pierre-Olivier Beckers sprl. Administrateur indépendant.

(4) Représentant permanent de Nayarit Participations s.c.a.

(5) Représentant permanent de SPDG s.a.

Le Comité d'audit s'est réuni 4 fois en 2017. Ces réunions se sont tenues en présence du Commissaire. Tous ses membres ont participé à toutes les réunions.

Le Comité de nomination s'est réuni deux fois en 2017. Tous ses membres ont participé à toutes les réunions.

Le Comité de rémunération s'est réuni deux fois en 2017. Tous ses membres ont participé à toutes les réunions.

Chaque Comité a rendu compte de ses travaux au Conseil.

Mode de fonctionnement des Comités du Conseil

Comité d'audit

Au 31 décembre 2017, le Comité d'audit était composé de quatre Administrateurs non exécutifs, dont au moins un indépendant. Les missions du Comité d'audit couvrent principalement le contrôle des états financiers de la Société et la surveillance des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne. Le Comité prend connaissance des rapports des commissaires des filiales dont les comptes sont consolidés à ceux de la Société, concernant leurs états comptables semestriels et annuels. Le Comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an, dont une fois par semestre en présence du Commissaire, et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. Une réunion spécifique au minimum est consacrée à la revue des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne. Le commissaire KPMG, nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 1er juin 2017, a exposé la méthodologie suivie pour le contrôle des comptes statutaires et consolidés, ainsi que les seuils de matérialité et de reporting appliqués. La Charte du Comité adoptée par le Conseil est reprise en Annexe I de la Charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

Comité de nomination

Au 31 décembre 2017, le Comité de nomination était composé de quatre Administrateurs non exécutifs, dont au moins un Administrateur indépendant. Le Comité formule à l'attention du Conseil des propositions de nominations relatives aux Administrateurs non exécutifs, au CEO et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité exécutif, et veille à ce que la Société dispose de procédures officielles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions. Le Comité se réunit au moins deux fois par an et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. La Charte du Comité adoptée par le Conseil est reprise en Annexe II a de la Charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

Comité de rémunération

Au 31 décembre 2017, le Comité de rémunération était composé de deux Administrateurs non exécutifs indépendants. Le Comité formule à l'attention du Conseil des propositions de rémunérations relatives aux Administrateurs non exécutifs, au CEO et, sur proposition de ce dernier, aux autres membres du Comité exécutif, et veille à ce que la Société dispose de procédures officielles, rigoureuses et transparentes pour soutenir ces décisions. Il prépare également le rapport de rémunération et le commente lors de l'Assemblée générale annuelle. Le Comité se réunit au moins deux fois par an et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. La Charte du Comité adoptée par le Conseil est reprise en Annexe II b de la Charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la Société.

Le 28 février 2018, le Conseil d'administration a décidé de fusionner le Comité de nomination et le Comité de rémunération. Ce Comité sera composé de cinq administrateurs, dont le Président du Conseil qui le présidera, le Vice-Président du Conseil et trois administrateurs indépendants.

Comité stratégique

Le Comité stratégique se tient une fois par mois et réunit les administrateurs représentant l'actionnariat familial, l'administrateur délégué et les autres membres du Comité exécutif afin de suivre la marche des affaires, examiner l'avancement des projets stratégiques et des projets d'investissement, et de préparer les réunions du Conseil d'administration.

Politique relative aux transactions et autres relations contractuelles non couvertes par la législation sur les conflits d'intérêts

Les Administrateurs et les dirigeants ne sont pas autorisés à fournir des services rémunérés et à acheter ou vendre des biens, directement ou indirectement, à la Société ou à des sociétés de son groupe dans le cadre de transactions ne ressortissant pas à leurs mandats ou fonctions sans le consentement explicite du Conseil d'administration, sauf pour ce qui concerne les transactions réalisées dans le cadre habituel des activités de la Société. Ils sont tenus de consulter le Président ou l'Administrateur délégué, qui décide s'il y a lieu d'introduire une demande de dérogation auprès du Conseil d'administration et, dans ce cas, de notifier les détails de l'opération au Secrétaire du Conseil qui veillera à l'application des dispositions légales concernées. L'exécution desdites transactions n'est en toute hypothèse autorisée que lorsqu'elle se réalise à des conditions commerciales conformes au marché.

Evaluation du Conseil d'administration et de ses Comités

Le Conseil et ses Comités évaluent régulièrement et au minimum tous les trois ans leur taille, leur composition, leur mode opératoire, leur performance et leurs relations avec le management de la Société, de même que la contribution individuelle de chaque Administrateur au fonctionnement de l'ensemble, afin d'améliorer en permanence l'efficacité de leur action et la contribution de celle-ci à la bonne gouvernance du groupe.

Le Conseil a été saisi des conclusions de la dernière auto-évaluation triennale du Conseil et de ses Comités en août 2015. Cette auto-évaluation a été effectuée à l'aide d'un questionnaire écrit adressé à chaque Administrateur, traitant des différents critères d'évaluation susvisés, dont les réponses ont été récoltées par un groupe de travail composé de trois administrateurs membres du Comité de nomination. Ces derniers ont présenté une synthèse des réponses au questionnaire au Conseil et ont formulé des recommandations concrètes à son attention.

1.2. MANAGEMENT EXÉCUTIF DU GROUPE

L'Administrateur délégué (CEO) est responsable de la gestion journalière de la Société. Il est assisté par le Comité exécutif. Au 31 décembre 2017, le Comité exécutif du groupe était composé du CEO du groupe (Président du Comité exécutif du groupe), du CFO du groupe et du membre responsable du support et du développement des activités existantes et nouvelles du groupe.

Composition du Comité exécutif (au 31 décembre 2017)		Début de mandat
Axel Miller (52)	Président du Comité exécutif – Chief Executive Officer (voir profil ci-dessus)	2013
Arnaud Laviolette (56)	Membre du Comité exécutif – Chief Financial Officer Licencié en sciences économiques (UCL). Actif pendant près de 25 ans comme banquier, responsable des activités Corporate Finance, Corporate Clients et membre du Comité de direction d'ING Belgique (jusqu'en 2013). Responsable des investissements chez GBL de 2013 à juin 2015. Administrateur de Belron et de Moleskine. Administrateur externe de Rossel.	2015
Francis Deprez (52)	Membre du Comité exécutif Licencié en Sciences Economiques Appliquées (UFSIA Anvers) et Master in Business Administration (Harvard Business School). Associate (1991-1998) et Partner (1998-2006) chez McKinsey & Company Belgium. Au sein du groupe Deutsche Telekom, Managing Director du Center for Strategic Projects (2006-2011), Chief Strategy and Policy Officer de Deutsche Telekom AG (2007-2011), membre des Supervisory Boards de T-Mobile International (2007-2009) et de T-Systems International (2008-2011), Chief Executive Officer de Detecon International GmbH (2011-2016). Administrateur de Belron et de Moleskine.	2016

Ensemble, les Membres du Comité exécutif du groupe agissent collégalement et sont chargés, au niveau du groupe, des fonctions de suivi et développement des activités du groupe, stratégie, ressources humaines, finance, communication financière, relations avec les investisseurs, consolidation des comptes, systèmes de gestion d'information, trésorerie, M&A, juridique et fiscale.

1.3. MANAGEMENT EXECUTIF DES TROIS SOCIETES

Le groupe D'Ieteren détient trois sociétés qui ont chacune leur propre structure de direction: la distribution de véhicules automobiles en Belgique (D'Ieteren Auto), Belron et Moleskine.

D'Ieteren Auto, un département opérationnel de la s.a. D'Ieteren sans personnalité juridique distincte – est dirigé par le CEO de D'Ieteren Auto, qui agit sous l'autorité du CEO du Groupe. Le CEO de D'Ieteren Auto préside le Comité de direction de D'Ieteren Auto, qui comprend six autres membres, responsables des directions Finance et Operations, IT, Research, Marketing & Training, Brands & Network Management, New Mobility et Ressources Humaines.

Belron, dont D'Ieteren détient, depuis le 7 février 2018, 54,85% du capital, est dirigé par un Conseil d'administration de 6 membres: les trois membres du Comité exécutif du groupe, deux membres nommés par CD&R (actionnaire minoritaire à concurrence de 40% de Belron) et le CEO de Belron. Le CEO du Groupe préside le Conseil d'administration de Belron.

Moleskine, filiale à 100% de D'Ieteren, est dirigé par un Conseil d'administration composé de 6 membres: les trois membres du Comité exécutif du Groupe, l'ancien CEO de Moleskine (qui préside le Conseil), et les CEO et CFO de Moleskine.

1.4. COMMISSAIRE

L'audit externe est réalisé par KPMG Réviseurs d'Entreprises, représentée par Alexis Palm, dont le mandat de commissaire a été renouvelé à l'Assemblée générale du 1er juin 2017 pour le contrôle des comptes statutaires et consolidés 2017, 2018 et 2019.

Les rémunérations totales liées aux prestations fournies par le Commissaire et les sociétés qui lui sont liées à la s.a. D'Ieteren et aux sociétés qui lui sont liées au titre de l'exercice 2017 se sont élevées, hors TVA, à 4,3 millions EUR. Les détails de ces rémunérations sont repris en note annexe 32 des Etats financiers consolidés 2017 (page 70).

DÉROGATIONS AU CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2009

La Société déroge au Code sur les principes suivants :

DÉROGATION AU POINT 2.2.

Le groupe des Administrateurs élus sur proposition des actionnaires familiaux est en mesure de dominer les décisions. Dans les sociétés où la composante familiale est majoritaire dans la détention du capital, les actionnaires familiaux n'ont pas, comme les autres actionnaires, le choix de vendre leurs actions au cas où ils n'adhéreraient pas aux orientations définies par le Conseil. Leur représentation paritaire ou majoritaire au Conseil leur offre la possibilité d'influencer celles-ci et d'assurer ainsi la stabilité d'actionariat qui a démontré son efficacité dans le développement rentable et durable de l'entreprise. Les risques potentiels pour la gouvernance d'entreprise découlant de l'existence d'un contrôle fort de l'actionariat de référence sur le fonctionnement du Conseil peuvent être mitigés, d'une part par un emploi judicieux de ce pouvoir par les Administrateurs concernés dans le respect des intérêts légitimes de la Société et de ses actionnaires minoritaires, et d'autre part par la présence durable de plusieurs Administrateurs non exécutifs non représentatifs de l'actionariat familial, gage d'un dialogue réel au sein du Conseil.

DÉROGATION AUX POINTS 5.2./4 ET 5.3./1

La composition des Comités d'audit et de nomination, qui comprennent chacun au moins un Administrateur indépendant, déroge au Code belge de gouvernance d'entreprise, qui recommande la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants. Le Conseil estime en effet que la connaissance approfondie de l'entreprise est au moins aussi importante que la qualité d'indépendant.

2. Politique de diversité

L'Entreprise vise la diversité au sein de son Conseil d'administration et de son Comité exécutif. Ceci se traduit par l'inclusion au niveau de ses membres, de différences relatives aux origines, à la formation, à l'âge, au genre, à l'indépendance, à l'expérience et aux compétences professionnelles. La Société est d'avis que des équipes composées d'individus avec des expériences, origines et formations diverses favoriseront la diversité de pensée, ce qui est clé pour le bon fonctionnement des organes de gouvernance. Une telle diversité génère un éventail de perspectives, d'idées nouvelles et de pensées critiques permettant de soutenir efficacement le processus décisionnel. Une plus grande diversité au niveau du Conseil et du Comité exécutif permet également d'accroître le nombre de candidats potentiels, et aide à attirer et à retenir les talents.

Le Comité de nomination examine et évalue la composition du Conseil d'administration et du Comité exécutif du groupe et recommande au Conseil la nomination de nouveaux administrateurs et membres du Comité exécutif, de même que le renouvellement des mandats existants. Lorsqu'il mène ces examens et recommandations, le Comité de nomination considère chaque candidat selon ses mérites, en tenant compte des bénéfices de la diversité (selon des critères notamment liés aux origines, à la formation, l'âge, le genre, l'indépendance (s'agissant des membres du Conseil), les compétences professionnelles, l'ancienneté, et les expériences acquises tant dans un cadre professionnel que privé).

En matière de diversité des genres, le Conseil d'administration se donne pour objectif, conformément aux exigences légales, d'intégrer au sein du Conseil au minimum un tiers du genre sous-représenté¹. Cet objectif devra être atteint d'ici le 1er janvier 2019. Le Conseil est à présent composé de 10 membres, dont deux membres féminins. Le Conseil a décidé de soumettre à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 31 mai 2018 une proposition de nommer deux nouvelles administratrices. Ces nominations permettront d'atteindre en 2018 l'objectif lié à la diversité des genres.

Il est fait référence à la section 1 de la Déclaration de gouvernance d'entreprise concernant d'autres critères de diversité (âge, ancienneté, expérience académique et professionnelle) en relation avec les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif au 31 décembre 2017.

1) Le nombre minimum requis sera arrondi au nombre entier le plus proche.

3. Rapport de rémunération

3.1. DÉTERMINATION DE LA POLITIQUE ET DES MONTANTS INDIVIDUELS DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

La politique et les montants individuels de rémunération des administrateurs non exécutifs et du management exécutif de la Société sont déterminés par le Conseil d'administration sur base de recommandations formulées par le Comité de rémunération. La rémunération des administrateurs non exécutifs et managers exécutifs de Belron et de Moleskine est déterminée par les Conseils d'administration de chacune de ces sociétés.

Le Comité de rémunération de D'Ieteren, s'appuyant sur les propositions du CEO lorsqu'il s'agit des autres membres du Comité exécutif, examine à la fin de chaque exercice et soumet au Conseil pour approbation :

- la rémunération des administrateurs non exécutifs pour l'exercice suivant ;
- la rémunération variable des membres du Comité exécutif pour l'exercice écoulé, tenant compte des critères annuels ou pluriannuels liés à la performance de l'entreprise et/ou à celle des bénéficiaires fixés pour leur octroi ;
- les éventuelles modifications de la rémunération fixe des membres du Comité exécutif et leur objectif de rémunération variable pour l'exercice suivant ainsi que les critères de performance associés.

Le Conseil a l'intention de maintenir cette procédure au cours des deux exercices suivant celui sous revue.

3.2. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS

La Société mène une politique de rémunération propre à attirer et maintenir au Conseil des administrateurs non exécutifs disposant de larges compétences dans les diverses disciplines nécessaires au développement rentable des activités de la Société. Ces administrateurs perçoivent une rémunération annuelle fixe identique, indépendante de leur présence aux réunions. Certains administrateurs bénéficient d'une rémunération fixe pour l'exercice de prestations spécifiques en qualité de Président ou de Vice-Président du Conseil, pour la participation à un ou plusieurs comités du Conseil et, le cas échéant, pour l'avantage lié à la disposition de véhicules de société. Le montant total de ces rémunérations est repris dans le tableau qui suit. Les administrateurs non exécutifs ne perçoivent aucune rémunération liée à la performance de l'entreprise. L'Administrateur délégué ne perçoit aucune rémunération spécifique pour sa participation au Conseil d'administration.

Pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2017, un montant global de 1.310.320 EUR a été versé aux administrateurs non exécutifs par la Société, réparti comme suit. Aucun autre avantage ou rémunération, prêt ou garantie quelconque ne leur a été accordé par la Société ou ses filiales.

2017 (en EUR)	Rémunération de base	Comités spécialisés	Rémunération totale
D'Ieteren R.	181.987		181.987
D'Ieteren N.	218.750		218.750
Périer O.	189.583		189.583
P.-O. Beckers sprl	70.000	20.000	90.000
Blondel C.	70.000	70.000	140.000
Gema sprl	70.000		70.000
Minne P.	70.000	80.000	150.000
Nayarit sca	70.000	30.000	100.000
Sioen M.	70.000		70.000
SPDG	70.000	30.000	100.000
Total à payer	1.075.417	230.000	1.310.320

3.3. RÉMUNÉRATION DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

Principes généraux

Au 31 décembre 2017, le management exécutif, défini comme étant les Membres du Comité exécutif, était composé d'Axel Miller (Président du Comité exécutif), Arnaud Laviolette et Francis Deprez. Le groupe pratique une politique de rémunération propre à attirer et maintenir dans ces diverses fonctions des managers disposant du profil approprié, et à les motiver au moyen d'incitants adéquats. Cette politique s'appuie sur des critères d'équité externe, mesurée au regard de fonctions comparables à l'extérieur, et d'équité interne, entre collègues au sein de l'entreprise.

La politique est de situer la rémunération individuelle totale des membres du Comité exécutif autour de la médiane des rémunérations de postes à responsabilités similaires dans des sociétés belges ou étrangères comparables, telle que constatée à l'aide d'un benchmarking réalisé par des experts indépendants, dont le dernier a été réalisé en janvier 2016.

Description des diverses composantes

Le contrat d'administrateur délégué d'Axel Miller prévoit les composantes de rémunération suivantes :

- une rémunération annuelle fixe de base "all in" de 750.000 EUR, incluant des avantages de toute nature liés à la disposition de véhicules de société et de téléphone mobile et la rémunération liée à l'exercice de mandats d'administrateurs dans des filiales du groupe ;
- une rémunération variable composée :
 - d'une rémunération variable annuelle, dont l'objectif est de l'ordre de 50% de la rémunération fixe;
 - et d'un plan d'incitant à long terme sous forme d'options sur actions.

La Société prend en outre en charge les cotisations à un plan d'invalidité, décès et pension conclu au bénéfice de l'Administrateur délégué pour un montant annuel de 115.000 EUR.

La rémunération des autres membres du Comité exécutif comprend :

- une rémunération annuelle fixe de base "all in", incluant des avantages de toute nature liés à la disposition de véhicules de société et de téléphone mobile et la rémunération liée à l'exercice de mandats d'administrateurs dans des filiales du groupe. La société prend en outre en charge les cotisations à un plan d'invalidité, décès et pension conclu au bénéfice de chacun des membres du Comité exécutif.
- une rémunération variable composée :
 - d'une rémunération variable annuelle, dont l'objectif est de l'ordre de 60% de la rémunération fixe court terme ;
 - d'un plan d'incitant à long terme sous forme d'options sur actions.

Pour l'échelonnement dans le temps du paiement des composantes de cette rémunération variable, la société respecte les exigences légales en matière de proportions relatives

- de l'objectif de rémunération variable annuelle, qui n'excède pas 50% du montant de la rémunération variable totale et dont le montant, ajusté en fonction de l'atteinte de critères de performances, est payé au début de l'année qui suit les prestations et
- de la rémunération variable à long terme sous forme d'options sur actions, exerçables au plus tôt à partir de la 4^{ème} année qui suit celle de leur attribution.

L'attribution de la rémunération variable est liée au respect de critères de performance quantitatifs collectifs (résultat consolidé par rapport au budget, qui intègre tous les objectifs et missions approuvés par le Conseil d'administration dans une perspective de création de valeur à long terme) et de critères qualitatifs individuels (liés à la description de fonction) et collectifs (liés notamment au développement et à l'exécution de la stratégie du groupe, au développement de ses ressources humaines et financières, et à la conduite de projets ponctuels importants).

Le bonus annuel est lié pour 50% à l'atteinte de l'objectif quantitatif annuel et 50% à l'atteinte des objectifs qualitatifs. Il peut varier de 0% à 150% de l'objectif cible en EUR, selon l'évaluation de performance réalisée annuellement.

Au début de l'exercice suivant celui au titre duquel la rémunération en cause est attribuée, une évaluation des performances des intéressés est effectuée par le CEO pour les autres Membres du Comité exécutif, et par le Conseil sur la recommandation du Comité de rémunération pour le CEO, par rapport aux critères de performance convenus.

Le **programme d'incitant à long terme** pour les membres du Comité exécutif consiste en l'octroi d'un nombre déterminé d'options sur actions D'Ieteren décidé par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de rémunération, et fixé au regard de la médiane des rémunérations à long terme de postes à responsabilités similaires dans des sociétés belges ou étrangères comparables, telle que constatée à l'aide d'un benchmarking réalisé par des experts indépendants, dont le dernier a été réalisé en janvier 2016.

Les caractéristiques des plans d'options sur actions D'Ieteren sont celles approuvées par l'Assemblée générale ordinaire du 26 mai 2005 ; ces options donnent le droit d'acquérir des actions existantes de l'entreprise à un prix d'exercice qui correspond, pour chaque plan, soit au cours moyen des 30 jours calendrier précédant la date de l'offre, soit au cours de clôture du jour ouvrable précédant celle-ci, tel que décidé par le Président du Conseil d'administration le jour ouvrable qui précède la date de lancement du plan.

Ces options sont exerçables à partir du 1^{er} janvier de la 4^e année suivant la date de leur octroi et jusqu'à l'expiration de la dixième année suivant celui-ci, à l'exception des périodes d'environ 1,5 mois précédant les dates des communications financières annuelles et semestrielles. Leur exercice effectif est conditionné par l'évolution du cours de l'action permettant l'exercice des options après la période de vesting de trois ans. Des détails complémentaires sur les plans d'options sur actions sont fournis à la note annexe 7 des Etats financiers consolidés.

Rémunérations attribuées au Comité exécutif au titre de l'exercice 2017

Le tableau suivant synthétise les différentes composantes de la rémunération des membres du Comité exécutif attribuée au titre de l'exercice 2017. En 2017, outre les composantes de la rémunération décrites au point précédent, le Conseil d'administration a décidé d'octroyer, sur une base discrétionnaire, aux membres du Comité exécutif un bonus exceptionnel et non récurrent lié à la réalisation avec succès en 2017 de deux projets stratégiques pour le groupe (à savoir le refinancement de Belron suivi de la remontée d'un dividende exceptionnel vers la Société, et la vente d'une participation minoritaire dans Belron à un nouveau partenaire).

2017 (en EUR)	CEO ⁽¹⁾	Autres membres du Comité exécutif ⁽¹⁾	Total
Rémunération fixe	750.000	1.019.000	1.769.000
Rémunération variable court terme ⁽²⁾	350.000	639.000	989.000
Versements à des plans d'invalidité, décès et pension	115.000	241.000	356.000
Attribution exceptionnelle liée à des projets stratégiques	1.400.000	2.200.000	3.600.000

(1) Sous contrat d'indépendant.

(2) Pour l'échelonnement de la rémunération variable, voir ci-dessus "Description des composantes de la rémunération variable".

En outre, 120.000 options sur actions ont été accordées aux Membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2017, à un prix d'exercice de 41,8 EUR par action D'Ieteren, réparties comme suit :

2017	Options octroyées	Options exercées	Options échues
Axel Miller (CEO)	50.000		
Arnaud Laviolette (CFO)	40.000		
Francis Deprez	30.000		

Principales conditions contractuelles relatives au départ des Membres du Comité exécutif et au droit d'exiger le remboursement de tout ou partie de la rémunération variable.

Sauf les cas de manquement, d'incapacité ou de faute grave, les contrats des Membres du Comité exécutif prévoient des indemnités de départ de 12 mois.

Ces contrats ne comportent pas de clauses de recouvrement applicables au cas où les rémunérations variables auraient été attribuées sur la base d'informations erronées.

4. Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Le Conseil d'administration s'acquitte de sa mission de contrôle en s'assurant (i) que les entités de D'Ieteren accomplissent leur propre devoir de contrôle et que des Comités dignes de confiance chargés d'assurer une surveillance et un contrôle particuliers (comme le Comité d'audit et le Comité de rémunération) sont mis en place et fonctionnent correctement, et (ii) que les procédures de reporting sont mises en œuvre pour permettre au Conseil d'administration de suivre à intervalles réguliers les activités des entités, notamment en ce qui concerne les risques auxquels elles sont confrontées.

Le Conseil d'administration est assisté par le Comité d'audit dans l'exercice de ses fonctions de contrôle des activités de la Société, en particulier au niveau des informations financières transmises aux actionnaires et à des tiers, et de la surveillance des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne.

Dans ce contexte, l'efficacité du système de contrôle de D'Ieteren, en ce compris les contrôles opérationnels et de conformité, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne de l'entreprise, a été maintenue. Ce système vise à maîtriser, plutôt qu'à éliminer, le risque de ne pas atteindre les objectifs économiques et ne peut fournir qu'une assurance raisonnable et non pas absolue contre des erreurs matérielles ou des pertes.

Ces examens comprennent une évaluation des contrôles internes financiers et opérationnels par l'audit interne de chaque activité, ainsi que des rapports de l'auditeur externe sur des sujets identifiés lors de son audit statutaire.

4.1. ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE INTERNE

4.1.1. Le système de contrôle interne comprend les tâches suivantes (liste non exhaustive) :

- définition claire de la structure organisationnelle et délégation adéquate des pouvoirs au sein de la direction ;
- maintien d'une séparation correcte des fonctions, associée à d'autres contrôles de procédures ;
- planification stratégique avec budgétisation annuelle et processus de révision régulière ;
- reporting mensuel et revue des résultats financiers et des indicateurs de performance ;
- adoption de règles comptables destinées à assurer la cohérence, l'intégrité et l'exactitude des états financiers de l'entreprise ;
- politiques de trésorerie, reporting régulier et suivi de toutes les transactions importantes et activités de financement ;
- procédures d'approbation des dépenses d'investissement ;
- audits internes ;
- mise en place de plans d'action et de recommandations d'audit sur une base annuelle ;
- politiques et normes commerciales ;
- visite de pays et discussions avec le management local ;
- reporting trimestriel auprès du Comité d'audit de D'Ieteren.

4.1.2. L'efficacité du système de contrôle interne est garantie par le biais des méthodes suivantes :

- l'indépendance du responsable de l'audit interne est garantie car il rapporte directement au Comité d'audit ;
- renforcement de l'équipe Corporate ;
- revue des plans d'audits interne et externe (comprenant des missions d'audit informatique et l'analyse des risques de fraude) ;
- revue des déficiences de contrôle significatives éventuellement identifiées ;
- revue de toutes les questions de contrôle soulevées lors des audits interne et externe ainsi que de toute autre question portée à l'attention du Comité d'audit ;
- cartographie de tous les risques significatifs identifiés dans le cadre de la gestion des risques de l'entreprise ;
- plans d'audit annuels et pluriannuels soumis tous les ans à la révision du Comité d'audit ;
- discussions avec le management au sujet des nouveaux domaines de risques identifiés par ce dernier et des revues réalisées lors des audits interne et externe ;
- priorisation des missions de contrôle en fonction du profil de risque.

Le Comité d'audit de D'Ieteren reçoit régulièrement un rapport sur le travail effectué par le Comité d'audit de chaque activité et rapporte à son tour au Conseil d'administration.

4.2. ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

4.2.1. D'Ieteren s'assure que les risques liés à ses activités, qu'ils soient stratégiques, opérationnels, légaux, de réputation, financiers ou environnementaux, soient à la fois identifiés et bien compris, dans la mesure du possible. La politique de D'Ieteren est d'assurer que le risque soit pris en connaissance de cause plutôt que de manière non intentionnelle.

4.2.2. Chaque activité procède à une revue annuelle des risques et met à jour son registre des risques reprenant, pour chaque risque, son impact et les actions entreprises afin d'y faire face. Cette approche constitue la pierre angulaire des activités de gestion des risques de D'Ieteren, dont le but est de fournir l'assurance que les principaux risques auxquels l'entreprise doit faire face sont identifiés et évalués, et que les contrôles pour les gérer sont en place ou en voie de l'être.

Un résumé des principaux risques auxquels l'entreprise est confrontée est fourni ci-après.

4.3. AUDIT INTERNE

4.3.1. Chaque activité dispose de sa propre fonction d'audit interne, qui est indépendante des auditeurs externes et qui peut faire appel à un fournisseur extérieur lorsque des compétences spéciales sont requises. Une revue périodique garantit que cette fonction est correctement pourvue, que ses objectifs sont en ligne avec les risques clés identifiés pour l'activité et que le plan d'audit interne annuel est bien approuvé.

4.3.2. Le Comité d'audit de chaque activité approuve la nomination ou la révocation de son/sa responsable de l'audit interne, évalue son indépendance et son objectivité et s'assure qu'il/elle ait un accès non restrictif au management et au Comité d'audit.

4.3.3. Le rôle de l'audit interne de chaque activité est :

- d'évaluer la conception et l'efficacité des systèmes de contrôle liés aux processus opérationnels importants et aux risques ;
- de fournir une évaluation, indépendante du management, de l'adéquation des contrôles, systèmes et pratiques opérationnels et financiers internes à l'activité ;
- de fournir des conseils au management en vue d'améliorer l'environnement de contrôle et la performance ;
- de cartographier tous les risques significatifs identifiés dans le cadre de la gestion des risques de la Société.

4.4. PRINCIPAUX RISQUES

4.4.1. Risques économiques

4.4.1.1. Risque sectoriel

L'activité de distribution automobile peut être touchée par différents facteurs liés à l'industrie automobile et au volume de véhicules vendus sur le marché belge. La demande et le mix globaux peuvent être influencés par différents facteurs, tels que la conjoncture économique, des changements de régime fiscal, le succès croissant de l'autopartage et la disponibilité de crédit pour les acheteurs potentiels. La demande spécifique pour les marques distribuées (VW, Audi, SEAT, Škoda, Porsche, Lamborghini, Bugatti, Bentley et Yamaha) dépend du succès des modèles développés par les fournisseurs (le groupe VW et Yamaha) et de leur prix sur le marché belge. La demande pour des véhicules moins polluants fait progressivement évoluer le parc automobile vers des véhicules équipés de moteurs à essence ou vers de nouvelles motorisations (hybride, plug-in hybride, électrique, CNG, etc.). L'amélioration de la qualité des voitures en général et la part croissante des véhicules électriques rendent leurs entretiens moins fréquents, affectant ainsi la vente de pièces de rechange et les revenus provenant des activités d'après-vente. La part croissante des véhicules électriques va exacerber cette tendance négative. Il est à noter que la pénétration croissante des véhicules électriques va créer de nouvelles opportunités pour D'Ieteren (par ex. offrir des systèmes intégrés incluant des panneaux solaires et des batteries domestiques). Les volumes de marché seront amenés à diminuer dans le secteur de la carrosserie car les nouvelles technologies amèneront une réduction du taux d'accidents. Le prix des travaux de carrosserie devrait toutefois augmenter car la technologie est de plus en plus complexe (par ex. les capteurs et caméras des systèmes d'aide à la conduite - ADAS). La volatilité des prix des véhicules d'occasion et un glissement de la demande vers des moteurs spécifiques (par ex. glissement des moteurs diesel vers les moteurs à essence) pourraient avoir un impact sur la valeur résiduelle des voitures de leasing.

Dans le domaine de la réparation et du remplacement de vitrage de véhicules, différents facteurs défavorables tendent à réduire la fréquence du bris de vitrage : la douceur des conditions météorologiques, une réduction du nombre de kilomètres parcourus, une amélioration de l'état des routes, une baisse de la vitesse moyenne sur les routes résultant de la législation en vigueur en matière de limitation de vitesse et les nouvelles technologies comme le régulateur de vitesse intelligent. Les changements de politique de couverture des bris de vitres par les compagnies d'assurance, comme l'augmentation des franchises, peuvent entraîner une réduction de la demande ou augmenter la pression sur les prix. Aucune modification n'est intervenue récemment dans l'environnement concurrentiel. Saint-Gobain continue à développer son réseau de franchise en Europe et la concurrence nationale mène toujours une politique de prix agressive. Certains pays ont mis en place un mécanisme externe de fixation des prix ou une référence (par ex. les NAGS aux États-Unis, l'Audatex en Allemagne) auxquels Belron est soumis.

Moleskine est confrontée à une concurrence variée et fragmentée des autres acteurs du secteur de la papeterie, et il existe de nombreux produits similaires aux carnets emblématiques de la marque. L'environnement économique peut avoir un impact négatif sur la demande en biens de consommation discrétionnaire. La pénétration croissante du numérique peut également se répercuter de manière défavorable sur la demande en produits analogiques de Moleskine. Le canal de la distribution en gros de Moleskine traite avec des détaillants traditionnels qui sont soumis à une pression de la part des sites de ventes en ligne et doivent faire face à une modification des comportements des consommateurs. Moleskine essaie de minimiser ce risque en aidant les détaillants à améliorer l'expérience des clients en magasin. Le risque est également atténué par l'approche multicanale de Moleskine (qui inclut l'e-commerce). De plus, de nouvelles catégories de produits sont développées, englobant les produits numériques et les Smart Writing Sets (avec la gamme Moleskine+) et les accessoires de voyage (avec les sacs). Moleskine a en outre renforcé sa présence locale en s'implantant directement dans douze pays, notamment aux États-Unis et en Allemagne.

Les évolutions font l'objet d'une surveillance active de chaque entité et alimentent un processus de planifications, notamment stratégique et financier à long terme, de budgétisation et de reporting mensuel. Ce processus permet d'anticiper les tendances ou de réagir rapidement à des événements soudains. Il confère également au management un tremplin pour prendre des décisions relatives à la gamme de produits et aux services offerts, à leur politique de prix et au dimensionnement de l'organisation.

Là où les activités sont soumises par nature aux brusques variations de la demande, les structures ont été adaptées afin d'apporter un maximum de flexibilité. Le projet "Market Area" de D'Ieteren Auto illustre parfaitement cette volonté, tout comme les mesures de restructuration prises au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Italie pour Belron.

4.4.1.2. Risque lié à l'exécution de la stratégie

La mise en œuvre de projets suppose des investissements ainsi que des risques financiers et opérationnels susceptibles d'avoir des retombées sur les résultats. Une gouvernance de la gestion de projet est mise en place de manière à assurer la meilleure transition possible et éviter toute conséquence négative sur les activités et les résultats.

Les trois projets stratégiques de D'Ieteren Auto (Market Area, Pole Position et Powered by You) lancés en 2014 touchent à leur fin. Cette stratégie, qui avait pour but de renforcer le leadership et la rentabilité de la société, repose sur trois piliers. Le premier pilier est la réorganisation des concessions détenues en propre par D'Ieteren dans la région bruxelloise, les D'Ieteren Car Centers, afin d'améliorer leurs performances commerciale et financière. Le nombre de sites est passé de 12 en 2003 à 5 à la fin de l'année 2017. Le second pilier est l'optimisation du

réseau de concessionnaires indépendants en divisant le territoire en 25 Market Areas homogènes dont chacune est entièrement détenue et dirigée par un investisseur unique, le Market Area Leader, afin d'améliorer leur positionnement concurrentiel et de favoriser des synergies. Le troisième et dernier pilier est le remaniement de la structure interne de D'Ieteren Auto afin de l'aligner sur la structure des Market Areas et d'intensifier l'orientation client. Ce projet comprend notamment le déploiement d'une plateforme CRM (customer relationship management ou gestion de la relation client) et de marketing numérique qui devrait améliorer l'expérience du client. La mobilité sera fondamentalement modifiée à long terme en raison de la part croissante de véhicules connectés, partagés et électriques et de l'avènement de véhicules autonomes. Cette évolution s'accompagnera de risques, mais ouvrira aussi de nouvelles opportunités. D'Ieteren Auto a pour ambition de s'imposer comme le choix évident pour la mobilité en Belgique, évoluant du leader du marché des véhicules neufs au leader du marché en termes de nombre de kilomètres parcourus. Pour atteindre cet objectif, D'Ieteren Auto devra se montrer capable d'offrir de nouveaux services tels que les ventes en ligne ou un écosystème de véhicules électriques. Ce qui nécessitera des investissements et de nouveaux partenariats. Lab Box est un exemple récent de ces nouvelles initiatives. Il s'agit d'une filiale en propriété exclusive de D'Ieteren Auto créée en 2017 afin de développer des services de mobilité innovants, qui a lancé le service d'autopartage Poppy en janvier 2018 à Anvers.

Belron a également augmenté ses investissements dans la technologie et le marketing en modernisant ses systèmes informatiques et en intégrant progressivement des outils numériques de gestion des relations client. Outre les mesures susmentionnées, l'entreprise continue de mettre en œuvre sa stratégie d'extension des services, incluant désormais la carrosserie automobile et les services d'assistance et de réparation en cas de sinistre immobilier. Cette diversification du potentiel s'accompagne de risques d'acquisition, financiers et opérationnels, et Belron s'écarte ainsi de son activité historique de réparation et de remplacement de vitrage automobile.

Afin d'essayer de maintenir une croissance de ses activités élevée, Moleskine s'appuie sur la solidité de sa marque pour lancer différentes initiatives, comme le Moleskine Café et la gamme de sacs. Le canal des ventes au détail a continué d'enregistrer des pertes en 2017. Diverses initiatives (par ex. l'amélioration de la logistique et des niveaux de service, l'introduction du nouveau concept de magasins Retail 2.0) sont mises en place pour que ce canal soit rentable.

4.4.1.3. Réputation de la marque

Le succès rencontré par les entités de D'Ieteren est étroitement lié à l'image de leurs marques au point que le groupe est potentiellement exposé à certains événements susceptibles de lui porter préjudice. Tout événement ayant un effet négatif sur l'image des marques, qu'il soit interne (comme une incapacité à communiquer de manière appropriée sur les valeurs sous-jacentes des marques et leurs caractéristiques propres) ou externe (comme la diffusion par des tiers d'informations inexacts ou trompeuses), pourrait avoir un impact négatif significatif sur l'activité, les résultats et la situation financière. Ces risques de réputation sont atténués par l'engagement de la communauté, des normes éthiques, environnementales, de travail et de sécurité saines et le respect des lois et réglementations.

4.4.1.4. Protection des marques commerciales et de la propriété intellectuelle

Les entités de D'Ieteren veulent protéger leurs marques commerciales et leur propriété intellectuelle. La valeur des entités de D'Ieteren pourrait toutefois être compromise si la protection de la marque ou de tout autre droit de propriété intellectuelle associé aux produits et services devenait impossible ou particulièrement difficile ou onéreuse.

4.4.1.5. Saisonnalité de l'activité

Les activités de D'Ieteren peuvent faire l'objet de fluctuations saisonnières. Ainsi, les ventes de Moleskine au travers des canaux B2B, de commerce en ligne et de distribution au détail connaissent un pic d'activité au quatrième trimestre de chaque exercice. Les ventes de Belron sont positivement influencées par des hivers très froids tandis que les ventes de D'Ieteren Auto ont tendance à être plus soutenues au cours du premier trimestre de l'année, lors du Salon de l'Auto de Bruxelles.

Du fait de ces fluctuations trimestrielles, les comparaisons de ventes et de résultat entre les trimestres d'un même exercice financier ne sont pas significatives. Elles ne peuvent constituer un indicateur fiable des ventes ou des résultats futurs sur un exercice complet.

4.4.1.6. Risque d'approvisionnement

D'Ieteren Auto importe et distribue des voitures neuves et des pièces de rechange des marques et modèles du groupe Volkswagen. La relation avec Volkswagen s'est construite au cours de 70 années et est régie par des contrats de distribution à durée indéterminée conclus avec chacune des marques. Toute détérioration des conditions contractuelles ou des relations avec le groupe Volkswagen ou tout changement significatif de sa politique envers les importateurs indépendants est susceptible d'avoir un effet défavorable sur la situation financière et les résultats de l'entité. La meilleure défense contre ce type de risque réside dans la capacité de la société à démontrer au groupe Volkswagen sa valeur ajoutée par le biais d'une logistique à la pointe de la technologie, de la professionnalisation du réseau belge de distributeurs et d'une connaissance approfondie du marché belge. La Société se conforme rigoureusement aux politiques commerciales, de marketing et de services du groupe Volkswagen.

L'activité de réparation et de remplacement de vitrage de véhicules dépend fortement de l'approvisionnement en verre, en polyuréthane et en résine de réparation. Afin d'éviter que la perte d'un fournisseur clé de l'un de ces matériaux ne perturbe de manière significative le fonctionnement de l'activité, les équipes responsables des achats ont mis au point une stratégie globale visant à diversifier les sources d'approvisionnement et à allouer activement les volumes.

La production de Moleskine est entièrement sous-traitée à des fabricants situés en Chine, au Vietnam et en Europe. Si Moleskine remplace un ou plusieurs de ses fournisseurs principaux de matières premières, de produits finis ou semi-finis, l'entreprise risque de devoir supporter des coûts d'approvisionnement et des charges supérieurs ou d'être confrontée à des retards de livraison et à des difficultés pour préserver ses normes de qualité. Elle pourrait également ne plus être à même de remplir ses obligations contractuelles ni conserver ses relations avec ses distributeurs et/ou clients. Afin de maîtriser ce risque, la société évite toute concentration extrême au niveau du nombre d'usines et de fournisseurs.

Le non-respect par un fournisseur des normes de conduite éthiques pourrait nuire à la réputation de D'Ieteren.

4.4.1.7. Risque lié au prix des intrants

La rentabilité peut être affectée par une hausse du prix des intrants. Il n'est pas toujours possible de répercuter en totalité la hausse de ces prix sur les clients ni de compenser un prix des intrants plus élevé par des actions de couverture ou d'efficacité opérationnelle.

4.4.1.8. Risque de perte de clientèle

Une part significative des activités de D'Ieteren Auto et de Belron s'effectue avec de grands comptes tels que des entreprises, des sociétés de leasing ou des compagnies d'assurance. La perte d'un ou plusieurs de ces clients peut avoir un effet défavorable sur la situation financière et les résultats.

La mise en place de la stratégie "Market Area" de D'Ieteren Auto, impliquant la division du territoire belge en 25 Market Areas, chacune placée sous la direction d'un Market Area Leader, se traduira par une forte diminution du nombre de contreparties et une hausse significative de leur taille. Le risque de concentration est toutefois atténué par le fait que la consolidation du réseau a engendré la professionnalisation des concessionnaires. De plus, D'Ieteren Auto fournit à ces derniers des outils et son assistance (par ex. la numérisation).

Comme le modèle économique de Moleskine évolue d'un modèle de distribution majoritairement en gros à un modèle de vente directe au client, les risques liés à la concentration des clients diminuent.

Chaque entité du groupe D'Ieteren prend des mesures pour maintenir une excellente relation avec ses grands comptes tout en se concentrant sur la satisfaction du client. Chaque grand compte se voit attribuer un responsable dédié qui élabore un plan par grand compte, avec des objectifs clairs quant à la manière de développer la relation. Chaque entité veille également à ce que son portefeuille de clients demeure suffisamment équilibré.

4.4.1.9. Risque de défaut d'un produit/service et de non-respect de normes et règlements

Les véhicules ou pièces de rechange distribués par D'Ieteren Auto peuvent être sujets à des défauts ou irrégularités. Dans ce cas, le groupe Volkswagen prend en charge l'intervention technique. De telles situations peuvent toutefois nuire à la réputation de D'Ieteren Auto en tant qu'importateur et distributeur. Afin de réduire ce risque, D'Ieteren Auto respecte une politique de communication transparente et proactive vis-à-vis de ses clients et concessionnaires. La société organise les éventuelles actions de rappel nécessaires pour la remise en conformité des véhicules aux réglementations applicables. La réponse de D'Ieteren Auto dans le dossier "Emissiongate" a démontré que sa gestion de crise est efficace. En effet, l'entreprise a agi de manière totalement transparente, ouverte et honnête tant vis-à-vis de ses clients que des pouvoirs publics. Un renforcement de la législation en matière d'émissions pourrait avoir un effet négatif sur les activités de D'Ieteren Auto. Ce risque sera toutefois atténué par les plans ambitieux du groupe Volkswagen concernant le développement de voitures électriques.

La complexité technologique des pare-brise de véhicules croît à mesure de l'adoption de plus en plus généralisée de systèmes d'aide à la conduite (ADAS) tels que freinage automatique, détection de dérive de trajectoire, système d'avertissement de trafic latéral, aide au stationnement et vision périphérique. Cette tendance devrait s'accroître avec le développement des véhicules autonomes. Les systèmes d'aide à la conduite utilisent des radars, des capteurs et des caméras installés sur le pare-brise et nécessitant un recalibrage lors du remplacement du pare-brise. À défaut, la sécurité du véhicule pourrait être compromise, et par conséquent Belron (ou les compagnies d'assurance) pourrait être exposé à un risque légal, financier et/ou de réputation. Afin de réduire ce risque, Belron définit des normes de montage et de calibrage claires, les applique dans toute l'entreprise et en vérifie régulièrement le respect par l'intermédiaire d'équipes techniques dans chaque unité. De plus, des événements tels que le "Best of Belron", un concours international qui a pour but d'élire le meilleur technicien du groupe sur la base du respect des normes et de la qualité d'exécution, renforcent l'importance de normes de montage strictes au sein de l'entreprise. La pénétration des systèmes d'aide à la conduite devrait augmenter pour concerner 40 à 60 % des véhicules neufs au cours des cinq prochaines années. Il est à noter que cette évolution représente de nouvelles opportunités pour Belron vu sa supériorité technologique dans le domaine du recalibrage.

Moleskine veille de très près à la qualité de ses produits dont elle confie la fabrication à des tiers. Ses produits sont fabriqués à partir de papier et/ou d'autres matériaux dont la production peut avoir un impact sur l'environnement. Moleskine s'engage activement à prendre toutes les mesures possibles pour respecter les normes environnementales les plus strictes :

- tous les carnets Moleskine sont fabriqués en papier sans acide, ce qui en fait des produits respectueux de l'environnement ;
- Moleskine crée et commercialise des produits certifiés FSC ;
- Moleskine conçoit ses emballages de manière à réduire les déchets au minimum.

Dans le domaine du respect des droits de l'homme universels, Moleskine, Belron et D'Ieteren Auto se sont engagés fermement à respecter les normes de conduite légales et éthiques les plus strictes dans leurs transactions commerciales et dans la gestion de leurs employés.

4.4.1.10. Recrutement et rétention de talents

Le recrutement et la gestion des talents sont essentiels car le groupe a besoin de nouvelles compétences pour assurer son positionnement futur.

La poursuite des activités pourrait être mise en péril par la perte de personnel occupant des fonctions clés. La Société fidélise son personnel en offrant une enveloppe de rémunération attractive et régulièrement évaluée en regard des pratiques du marché, de bonnes perspectives de carrière, une évaluation régulière des performances, et en menant des enquêtes de satisfaction parmi les employés. Les plans de succession du personnel clé sont régulièrement revus par la direction de chaque entité.

D'Ieteren Auto a récemment lancé le CaReer Model qui augmente la transparence au sujet des attentes, des compétences et des résultats tout en offrant des opportunités de carrière au sein de l'entreprise.

Les plans d'incitant du management des différentes activités et de l'équipe Corporate de D'Ieteren sont en ligne avec la création de valeur pour les actionnaires.

4.4.2. Risques informatiques et financiers

4.4.2.1. Risque de perte catastrophique

Les activités de D'Ieteren dépendent fortement de ressources clés telles que les systèmes informatiques, les centres d'appel et les centres de distribution. Un sinistre majeur pourrait empêcher une entité de fournir des produits ou services essentiels, tant sur le plan local que global. En l'absence de mesures adéquates pour prévenir ces risques, les coûts résultant d'un sinistre pourraient être significatifs.

La direction examine régulièrement les causes potentielles de perte et adopte des mesures de protection. En outre, des plans sont mis au point pour assurer la continuité de l'activité au cas où un sinistre surviendrait. Pour les systèmes informatiques en particulier, la duplication des données et systèmes essentiels et des tests de pénétration pour les applications web atténuent l'impact d'une éventuelle défaillance majeure. Les risques résiduels peuvent être couverts par des polices d'assurance adéquates.

4.4.2.2. Risques liés aux projets informatiques

Les initiatives en matière informatique et de numérisation ne sont pas sans risque. Ainsi, Belron introduit un nouveau système PGI dans plusieurs pays ; Moleskine a mis en place un nouveau système SAP et un nouveau site de commerce en ligne. Enfin Moleskine et D'Ieteren Auto développent de nouveaux outils de CRM (gestion de la relation client) et d'intelligence d'affaires. Les risques liés à ces projets sont atténués par une gouvernance claire et grâce au support de prestataires de services professionnels.

4.4.2.3. Protection des informations et cybersécurité

La protection des informations et le cyber-risque englobent le vol de données, la manipulation ou la destruction d'informations et l'atteinte à la réputation. Les entités de D'Ieteren ont pris des mesures appropriées pour protéger leurs données et respecter le nouveau règlement européen sur la protection des données (RGPD) qui entrera en vigueur le 25 mai 2018.

4.4.2.4. Risque de liquidité

Les activités du groupe D'Ieteren sont financées indépendamment (cantonnement). De plus, tout effet de levier de financement structurel est évité au niveau de D'Ieteren S.A.

Chaque entité du groupe D'Ieteren :

- poursuit sa propre stratégie de financement sous la supervision de l'équipe Corporate de D'Ieteren ;
- s'assure d'avoir une base de financement garantie à long terme avec une répartition des échéances sur plusieurs années et des sources de financement diversifiées ;
- entretient un dialogue régulier avec ses fournisseurs de crédit et leur fournit des informations sur la situation générale des affaires de la Société.

La trésorerie nette de D'Ieteren S.A. a augmenté, pour passer de 71,1 millions EUR fin 2016 à 549,5 millions EUR fin 2017. Ce niveau a encore augmenté suite à la vente d'une participation de 40 % dans Belron à CD&R le 7 février 2018. Le Comité de Trésorerie, composé du CFO du groupe D'Ieteren, du CFO de D'Ieteren Auto et du responsable de la trésorerie, veille au respect des directives de la politique d'investissement. L'objectif est de protéger le capital, d'assurer la liquidité et d'optimiser le rendement. Les risques sont atténués par la diversification des contreparties et des investissements (par ex. dépôts à terme, billets de trésorerie, fonds du marché monétaire) et par le choix de contreparties bénéficiant d'une notation de crédit de bonne qualité.

D'Ieteren Auto détient une participation de 50 % moins une action dans Volkswagen D'Ieteren Finance S.A. (VDFin), une filiale commune avec Volkswagen Financial Services, une filiale du groupe Volkswagen. VDFin est financée par Volkswagen Financial Services.

Belron a émis des emprunts à terme fixe (Term Loans B) d'une durée de 7 ans pour un montant d'1,3 milliard EUR (dont 1 milliard USD) en octobre 2017. Cette transaction a permis d'aligner la structure financière de Belron sur le profil de ses activités et futurs besoins financiers tout en étendant la durée de son profil de dette. Elle fournit aussi une plus grande flexibilité par rapport à l'emprunt USPP (US Private Placement) qui a été remboursé. Par exemple, Belron a la possibilité de commencer à rembourser tôt sans pénalités.

L'acquisition de Moleskine était financée par la trésorerie disponible et par des tirages opérés sur les lignes de crédit existantes au niveau de D'Ieteren S.A. ainsi que par une nouvelle ligne de crédit au niveau de DM Invest S.r.l., qui a fusionné avec Moleskine S.p.A. en 2017.

4.4.2.5. Risque de taux d'intérêt et de change

Les emprunts émis à des taux variables exposent l'entreprise à un risque de taux d'intérêt sur les flux de trésorerie, tandis que les emprunts émis à taux fixes exposent l'entreprise à un risque de taux d'intérêt à la juste valeur. Pour maîtriser ces risques, D'Ieteren est financé par une combinaison de crédits à taux fixes et variables éventuellement assortis de couvertures sur base de produits dérivés (voir la note annexe 17 des états financiers consolidés 2017 pour les instruments financiers utilisés). La renégociation des écarts et des conditions de crédit lors du renouvellement de lignes de crédit pourrait aboutir à des conditions moins favorables. Belron a mis en place des couvertures fixant les taux d'intérêt de ses emprunts à terme fixe (Terms Loans B) à un peu moins de 4 % pour une période de 5 ans.

Les activités internationales de Belron sont exposées à des risques de change. La majeure partie des ventes s'effectue en dollars américains, en euros et en livres sterling. Dans chaque pays où Belron possède une filiale, les revenus générés et les frais encourus sont principalement exprimés dans la devise locale, ce qui constitue une couverture naturelle contre les risques de change. Belron a pour politique de couvrir autant que possible la valeur des investissements exprimés en devise étrangère avec un montant équivalent de dette exprimé dans la même devise, de manière à protéger leur valeur en euros.

L'exposition de Moleskine au risque de fluctuations des taux de change découle de ses activités de vente, qui peuvent être réalisées dans des devises autres que l'euro. Les revenus et les coûts libellés dans une devise étrangère peuvent être affectés par les fluctuations des taux de change, d'où un impact sur les marges (risque économique), tout comme les créances commerciales à recevoir et à payer et les liquidités libellées dans une devise étrangère peuvent être affectées par les variations de taux de change, avec des retombées sur le compte de résultat (risque de transaction). Pour finir, les fluctuations des taux de change se reflètent également dans le résultat net et les fonds propres consolidés, étant donné que les états financiers de plusieurs filiales sont préparés dans une devise autre que l'euro, puis convertis (risque de conversion).

4.4.2.6. Perte de valeur sur investissements

En raison de l'évolution de la conjoncture économique et commerciale, et des incertitudes qui les concernent, D'Ieteren est confronté au risque d'une éventuelle perte de valeur de ses investissements. Si tel est le cas, cela pourrait conduire à la comptabilisation de réductions de valeur non-cash sur les actions et à des pertes de valeur dans le compte de résultat. D'Ieteren atténue ce risque en organisant des réunions régulières avec le management de ses activités pour passer en revue les activités, en revoyant périodiquement la performance financière et les principaux indicateurs de performance, et en revoyant activement et régulièrement la planification financière à long terme et le processus de budgétisation avec le management local.

4.4.3. Autres risques

4.4.3.1. Risque de conformité

Dans les régions où les activités de D'Ieteren atteignent des parts de marché significatives et/ou sont régies par des accords verticaux relevant d'un règlement d'exemption par catégorie, le risque juridique principal se rapporte au droit de la concurrence. Toute violation du droit de la concurrence peut entraîner de lourdes amendes. Il y a également eu récemment des changements significatifs au niveau de la législation relative à la protection des données, avec l'introduction d'amendes importantes en cas d'infraction.

Afin d'atténuer ces risques, des politiques claires et un suivi juridique ont été mis en place et largement diffusés. Leur application fait régulièrement l'objet d'un audit.

4.4.3.2. Risque d'intégrité

La réputation ou les actifs de D'Ieteren peuvent être affectés si des actes frauduleux ou contraires à l'éthique sont commis par des employés, des clients, des fournisseurs ou des agents à l'encontre de D'Ieteren à des fins d'intérêt personnel, ou si D'Ieteren est considéré comme coresponsable de tels actes commis par des tiers.

L'entreprise a mis en place une série de mesures visant à prévenir au mieux ces risques, telles que des politiques et procédures, des règles d'éthique ou un code de conduite qui s'applique à l'ensemble du personnel, une formation adéquate du personnel, une délégation des pouvoirs avec séparation des fonctions, un reporting adéquat au management, un audit interne et des contrôles financiers.

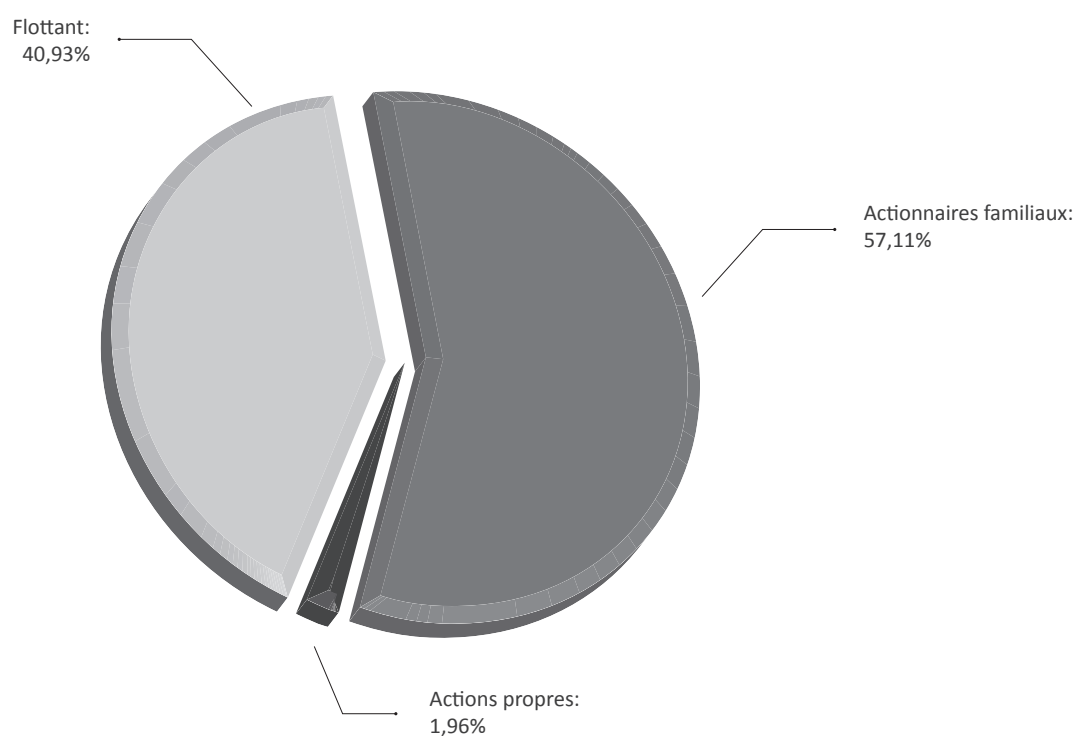
5. Informations sur le capital

5.1. DÉNOMINATEUR

Au 31 décembre 2017	Nombre	Droits de vote y afférents
Actions ordinaires	55.302.620	55.302.620
Parts bénéficiaires	5.000.000	5.000.000
Total		60.302.620

5.2. STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

Au 31 décembre 2017	En part du capital	En droit de vote
Actionnaires familiaux	57,11%	60,66%
dont Groupe Nayarit	31,99%	35,56%
dont groupe SPDG	25,11%	25,10%
Actions propres	1,96%	1,80%
Flottant	40,93%	37,54%



5.3. PUBLICITÉ DES PARTICIPATIONS IMPORTANTES (LOI TRANSPARENCE)

Conformément à l'article 14 alinéa 4 de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, la structure de l'actionnariat telle qu'elle résulte de la dernière notification reçue par la Société (datée du 10 janvier 2018), est reprise en note annexe 20 du rapport financier (page 54).

La Société n'a connaissance d'aucune déclaration ultérieure modifiant les informations reprises dans cette note.

5.4. ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OPA SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Conformément à l'article 74 § 7 de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, la Société a reçu le 20 février 2008 une communication du groupe Nayarit (dont la composition est identifiée dans la note annexe 20 des Etats financiers consolidés – page 54) indiquant que, séparément ou avec d'autres personnes avec qui il agissait de concert, ce groupe détenait au 30 septembre 2007 plus de 30% des titres avec droit de vote émis par la Société. Cette communication demeure pertinente à la date du présent rapport.

L'Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2014 a renouvelé les autorisations au Conseil d'administration :

- d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, à concurrence d'un montant maximum de 60 millions EUR. Les augmentations de capital décidées dans le cadre du **capital autorisé** peuvent être effectuées tant par apports en numéraire, ou en nature dans les limites permises par le Code des Sociétés, que par incorporation de réserves disponibles ou indisponibles ou de primes d'émission, avec ou sans création de nouvelles parts sociales, privilégiées ou non, avec ou sans droit de vote, avec ou sans droit de souscription. Le Conseil d'administration peut limiter ou supprimer, dans l'intérêt social et dans les conditions prescrites par la loi, le droit de préférence pour les augmentations de capital décidées par lui, y compris en faveur d'une ou plusieurs personnes déterminées ;
- de décider, dans le cadre du capital autorisé, l'émission d'obligations convertibles en parts sociales, de droits de souscription ou de valeurs mobilières pouvant donner droit à terme à des parts sociales de la Société, aux conditions prévues par le Code des Sociétés, à concurrence d'un montant maximum tel que le montant des augmentations de capital pouvant résulter de l'exercice des droits et valeurs mobilières visés ci-dessus ne dépasse pas la limite du capital restant autorisé, le cas échéant hors droit de souscription préférentiel des obligataires.

Sans préjudice aux autorisations données au Conseil d'administration conformément à l'alinéa qui précède, l'Assemblée générale extraordinaire du 1^{er} juin 2017 a réhabilité le Conseil d'administration pour une durée de trois ans, renouvelable, à procéder – en cas d'offre publique d'acquisition portant sur des titres émis par la Société et pour autant que la communication faite à ce sujet par la FSMA soit reçue dans un délai de trois ans à partir de la décision de l'Assemblée – à des augmentations de capital par apports en nature ou en espèces, le cas échéant hors droit préférentiel de souscription des actionnaires ;

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 5 juin 2014 a enfin également approuvé le renouvellement de l'autorisation au Conseil de racheter des actions propres pendant une période de 5 ans dans les conditions légales, notamment en vue de couvrir les plans d'options pour les cadres de la Société.

Le Conseil d'administration est habilité, pour éviter à la Société un dommage grave et imminent, à aliéner des actions propres soit en bourse soit par une offre en vente faite aux mêmes conditions à tous les actionnaires conformément aux dispositions légales. Ces autorisations sont valables, aux mêmes conditions, pour l'acquisition et l'aliénation des parts sociales de la Société effectuées par ses sociétés filiales visées aux articles 627, 628 et 631 du Code des Sociétés.

Les règles applicables à la nomination et au remplacement des Administrateurs ainsi qu'à la modification des statuts de la Société sont celles prévues par le Code des Sociétés.

Les clauses de changement de contrôle figurant dans des conventions de crédit conclues avec des institutions financières en 2015 ont été approuvées par l'Assemblée Générale du 26 mai 2016, conformément à l'article 556 du Code des Sociétés.